

أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي

دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية

The Impact of Entrepreneurial Orientation and Strategic Flexibility on Incremental Technical Innovation

An Empirical Study on Kuwaities Flying Companies

إعــداد

سلمان عبدالله سلمان الغانم

إشــــراف

الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2011 م

التفويض

أنا الموقع أدناه "سلمان عبدالله سلمان الغانم" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سلمان عبدالله سلمان الغانم

التوقيع:

التاريخ: 25 / 10 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي:

دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية

وأجيزت بتاريخ 19 / 10 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور صباح حميد آغا	**مشرفاً ورئيساً**	البترا	....
الدكتور علي محمد عباس	**عضواً داخلياً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي	**عضواً خارجياً**	البترا	....

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه، أسبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنة ، فله الحمد في الأولى والآخرة، وله الشكر والثناء الحسن، والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

كما يطيب لي والمقام هنا لرد الفضل لأهله التقدم بالشكر والعرفان لأستاذي الدكتور صباح حميد آغا على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة وتوجيهاته السديدة، وتصويباته المفيدة بالرغم من انشغاله وكثرة ارتباطاته العلمية والعملية حفظه الله على حرصه نحو الارتقاء العلمي بطلبته. وإلى أصحاب السعادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي والحكم عليها.

والشكر موصول لأساتذة جامعة الشرق الأوسط والعاملين فيها. كما يطيب لي تقديم شكري وامتناني لمن كان له الفضل الغائب الحاضر.

وإن أنسى فلا أنسى شكر جميع من أعانني بجهده أو وقته أو دعائه سواء من الأقارب أو الأصدقاء أو الأحباب أو الزملاء في العمل سائلاً الله العلي الكريم أن يجعل كل ما قدمه أولئك في موازين حسناتهم وأن يجزل لهم الأجر والمثوبة.

سلمان عبدالله سلمان الغانم

الإهداء

إلى ....

وطني الحبيب

ووالدتي الغالية جزاها الله خير الجزاء

وإلى أحبتي وزوجتي وأبنائي وإخوتي وأخواني وجميع أفراد أسرتي الذين لم يألوا جهدا في مناصرتي

وإلى كل من كان له دور في إتمام هذه الرسالة وأدعو المولى سبحانه بأن يوفقهم في حلهم وترحالهم وأن يوفقنا أجمعين إلى ما يحب ويرضى

إنه ولي ذلك والقادر عليه

سلمان عبدالله سلمان الغانم

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي

دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية

إعـداد
سلمان عبدالله سلمان الغانم

إشـراف
الدكتور
صباح حميد آغا

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (26) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (78) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Statistica وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الارتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ل

3. وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تبني شركات الطيران الكويتية سلوكيات التوجه الريادي ومحاولة الإفادة من مخرجاته في رفع فاعلية قراراتها والتي تتحقق من خلال الابداع وإدراك التغيرات والتطورات البيئية.
2. الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء من حيث الكم والنوع وذلك لتدني المخاطر البيئية والتنافسية من قبل شركات الطيران الكويتية.

ABSTRACT

The Impact of Entrepreneurial Orientation and Strategic Flexibility on Incremental Technical Innovation

An Empirical Study on Kuwaities Flying Companies

Prepared by

Salman Abdullah Salman Al-Ghanim

Supervisor

Dr. Sabah Hameed Agha

This study aimed to investigate the Impact of Entrepreneurial Orientation and Strategic Flexibility on Incremental Technical Innovation at Kuwaities Flying Companies.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (26) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (78) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) and Statistica was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple regression, Canonical Correlation analysis. The main conclusions of the study were:

1. There was a significant impact of Entrepreneurial Orientation on Incremental Technical Innovation in Kuwaities Flying Companies at level (0.05).
2. There was a significant impact of Strategic Flexibility on Incremental Technical Innovation in Kuwaities Flying Companies at level (0.05).
3. There was a significant impact of Strategic Flexibility on Incremental Technical Innovation in Kuwaities Flying Companies at level (0.05).
4. There was a significant Collective impact of relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Flexibility on Incremental Technical Innovation in Kuwaities Flying Companies at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Kuwaities Flying Companies should adopt the Entrepreneurial Orientation behaviors and try to benefit from the outputs to raise the effectiveness of its decisions which is achieved through innovation and awareness of environmental changes and developments.
2. Rapid response to customer needs in terms of quantity and quality to minimize environmental risks and competitive by Kuwaities Flying Companies.

الـفـصـل الأول

الإطـار الـعـام للدراسـة

(1 - 1): المقدمـــــــة

حفلت الدراسات السابقة في مجال إدارة الأعمال بأفكار حديثة منها التغيير والتطوير التنظيمي (Harvey & Brown, 2001: 22) واستراتيجيات الأعمال (Johnson & Scholes, 2002)، ومنها أيضاً الأفكار الخاصة بالتوجه الريادي للمديرين في منظمات الأعمال.

ونظراً لعد التوجه الريادي بأنه وضع استراتيجي يتبناه المديرون وتتخذه الشركات بشقيها السلعية والخدمية، ويتصف بمستوى عال من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات / خدمات مبتكرة وجديدة (Miller, 1983: 771) فهو يعكس الوضع الاستراتيجي لمجموعة من الممارسات والنشاطات المتعلقة بالمرونة التي تحدد كيفية التعامل مع الداخل الجديد الذي يتمثل بالأطراف أو السلع أو الخدمات الجديدة أو عمل جديد يدخل إلى السوق، وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة بسلع وخدمات حالية أو تقديم سلع / خدمات جديدة لتلك الأسواق إلى جانب الأسواق الحالية (Hisrich, et..al, 2005: 424). لهذا استخدم (Yonggui & Hing-po, 2004: 37) مفهوم المرونة الإستراتيجية ليشير إلى قدرة منظمات الأعمال وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، وعدها شرطاً لزيادة قدرة منظمات الأعمال على مواجهة المتغيرات البيئية المهمة، والسريعة في ظل عدم التأكد، وتمكينها من إدارة نشاطاتها بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف المنافسة الحادة.

ولأن التقدم التكنولوجي ووقعه المتسارع والمستمر دفع المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تطوير طرق عمل أو تركيب تجهيزات جديدة وتبني تكنولوجيا أكثر تقدماً لكي تبقى في السوق في ظل بيئة حادة المنافسة وهو ما يعكس التوجه الريادي للمنظمات. إذ إن سبباً أساسياً من أسباب لجوء المنظمات نحو الابداع التكنولوجي يتجلى في ظل حالة عدم

التأكد التي تواجهها المنظمات. وعدم التأكد هو سمة مرافقة لجميع قرارات المنظمة في عالم اليوم نتيجه لديناميكية البيئة وسرعة التطور في مختلف جوانب الحياة، فالتغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية لابد أن تؤثر بشكل فاعل على عملية الابداع التكنولوجي وتحقيقها لأهدافها. وهو ما يتطلب المرونة تجاه هذه التغييرات. ومن المعلوم أن واحداً من مستلزمات الابداع هو الانفاق على مختلف مراحله ما يعني تحمل تكاليف ضخمه قبل الوصول إلى النتائج التي يمكن أن تغطي هذه التكاليف مستقبلاً.

وانطلاقاً من الحقائق اعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على الدور المحتمل للمرونة الاستراتيجية في تأثير التوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

رغم أن الريادة تعد من الحقول المهمة والواعدة في اقتصاديات الدول إذ تسهم إسهاماً فاعلاً في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة لكونها النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة. ونظراً للعلاقة الوطيدة بين مفهوم الريادة والفكر الاستراتيجي في خصائص تتمثل بالاستقلالية وتحمل المخاطرة والعمل في ظروف بيئية غامضة غير واضحة والشمولية في دراسة الموقف وغيرها من الأمور الأخرى. ولأن العديد من منظمات الأعمال استطاعت أن تمزج خصائص الفكر الريادي والتوجه نحو الريادة بآليات عملها وإجراءاتها مما أدى بالمنظمات ومنها شركات الطيران ذات التوجه الريادي إلى أن تتخذ وضعاً استراتيجياً يختلف عن منافسيها لاقتناص أفضل الفرص في أسواقها المستهدفة وهو ما يتطلب من هذه الشركات تحقيق المرونة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها، ولدراسة هذه الظاهرة ستكون شركات الطيران الكويتية التي ستنال الجانب العملي في اختبار فرضيات الدراسة

لكون هذه الشركات تعمل ضمن بيئة تنافسية حادة إضافة إلى استغلال المرونة في تحقيق الابداع التكنولوجي لضمان بقائها واستمرارها.

وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: إلى أي مدى يؤثر التوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية؟

ثانياً: إلى أي مدى تؤثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية؟

ثالثاً: هل هناك أثر للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، وذلك من خلال:

1. تحديد أثر التوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية.
2. بيان أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية.
3. التعرف على أثر العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من:

1. إبراز مدى أهمية التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية التي تعمل في بيئة تنافسية يتطلب منها القيام بإجراء التغييرات والتحسينات المستمرة وذلك من خلال تبني التحليل الاستراتيجي لقدراتها وبما يتناسب مع التغييرات الخارجية.
2. التعرف على دور وأهمية الابداع التكنولوجي في مجال العمليات ضمن إطار عمل شركات الطيران الكويتية اعتماداً على ما تتميز به من مرونة في مواردها الداخلية.
3. توفير قاعدة معرفية تتعلق بأهمية التوجه الريادي لشركات الطيران الكويتية والابداع التكنولوجي ودور المرونة الاستراتيجية تجاه التغييرات البيئية المستمرة في زيادة تحقيق أهداف الشركات بعيدة المدى.
4. التعرف على دور المرونة الاستراتيجية ممثلة بمرونة الموارد كونها تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة خدماتها.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

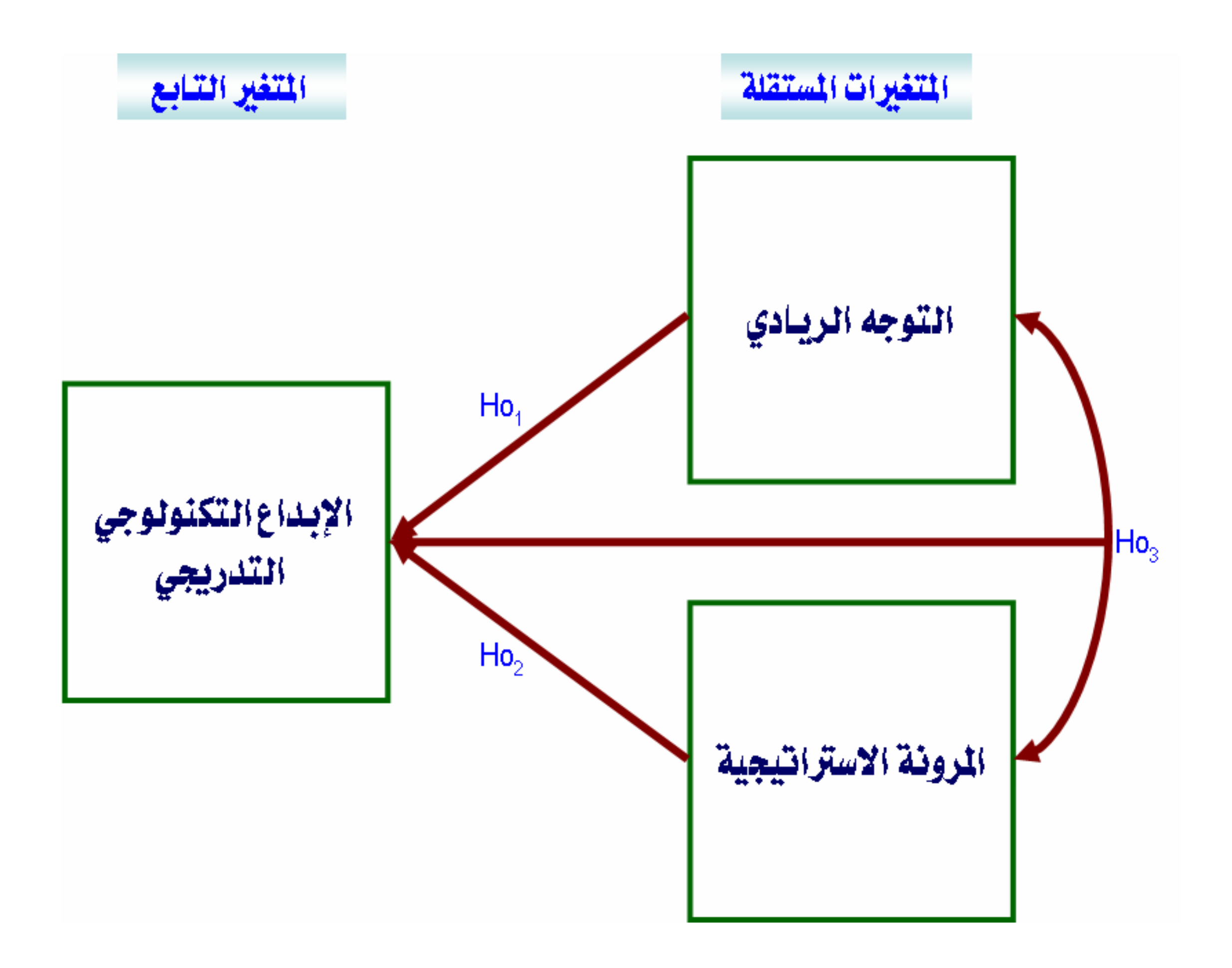
الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): أنموذج الدراسة



شكل (1ـ1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث

(1 - 7): حدود الدراسة

حدد الباحث دراسته بالتالي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات الطيران الكويتية، وهي (الخطوط الجوية الكويتية ؛ الجزيرة).

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الطيران الكويتية، وهي (الخطوط الجوية الكويتية ؛ الجزيرة).

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة هي الفترة الزمنية ما بين شهر 9 /2010 ولغاية نهاية شهر 10 / 2011..

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في تحديد فقرات التوجه الريادي على ما أورده كلُ من (Krauss, et..al, 2005: 315-344 ؛ Awang, et..al, 2010: 130-143). أما ما يتعلق بمتغير المرونة الاستراتيجية فقد لجأ الباحث إلى الاعتماد على ما أشار إليه كلُ من (Sanchez, 1997: 71-95) فيما يتعلق بمرونة الموارد. وأخيراً، وفيما يرتبط بمتغير الابداع التكنولوجي التدريجي فقد اعتمد الباحث على ما أورده (الكبيسي، 2002).

(1 - 8): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على شركات الطيران الكويتية وهي (الخطوط الجوية الكويتية ؛ الجزيرة)، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركات.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالتوجه الريادي ؛ والمرونة الاستراتيجية؛ والابداع التكنولوجي.
3. الأفراد العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الطيران الكويتية.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التوجه الريادي *Entrepreneurial Orientation*: توجه استراتيجي تتبناه الإدارة العليا ويتصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين والفعل المستقل في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين (Awang, et..al, 2010:131).

المرونة الاستراتيجية *Strategic Flexibility*: قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية (Sanchez, 1995: 135-159). وسيتم قياسها من خلال:

مرونة الموارد *Resource Flexibility*: التي تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ماتمتلكه المنظمه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعيه وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة.

الابداع التكنولوجي *Technical Innovation*: عملية تطوير أو تحسين لسلعة / خدمة موجودة أو إطلاق سلعة / خدمة جديدة للسوق (العامري، 2002: 4). وسيتم قياسه من خلال:

الابداع التكنولوجي التدريجي *Incremental Technological Innovation*: وهو يحدث عندما يتم القيام بتحسين تدريجي للسلع أو الخدمات ولا يشترط أفكاراً جديدة، ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج، بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية والتنويع، ويكون بقاؤه مستمراً طوال تاريخ التقنية (العامري، 2002).

الـفـصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1)**:** المقدمـــــــــة

(2 - 2)**:** التوجه الرياي

(2 - 3)**:** المرونة الاستراتيجية

(2 - 4)**:** الابداع التكنولوجي

(2 - 5)**:** الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6)**:** ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــــة

تدرك المنظمات على اختلاف أحجامها ضرورة التواصل مع بيئتها الخارجية ، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي كأحد مفرزات العولمة، أدى إلى دخول العديد من المنظمات الدولية أسواق الدولة النامية سواء أكان لتحقيق سياساتها في الانتشار العالمي أو لغاية البحث عن فرص في بيئات متعددة، ونتيجة لهذا الوضع اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات مع بعضها بعضا، وفي هذا السياق برزت أهمية امتلاك المديرين ومن هم في مقامهم في كل المنظمات فكر التوجه الريادي كضرورة تنافسية ينعكس بشكل مباشر على أدائها من أجل تحقيق ميزة تنافسية (Laforet, 2009: 189).

وانطلاقاً من أهمية تحليل المتغيرات لبيئة المنظمة والاستجابة والتكيف للتغير الحاصل فيها , وضرورة مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة بحيث يصبح من الضروري على المنظمات تحديد خياراتها الاستراتيجية وفق ما لديها من توجهات استراتيجية. ومن جانب آخر، فغالباً ما تملك المنظمات العريقة الأكبر حجماً للموارد والقابليات التي يتم استخدامها لاستغلال الفرص المحددة مسبقاً، وتكون المنظمات ذات التوجه الريادي على الأعم أكثر براعة في البحث عن الفرص وبالتالي تستطيع تحقيق ميزة على المنافسين. وانطلاقاً من ذلك فإنه يتوجب على المنظمات التي ترغب في التنافس بفاعلية في بيئة القرن الحادي والعشرين ليس فقط قيامها بتحديد واستغلال الفرص، وإنّما يجب أن تعمل ذلك بشكل مختلف ومتفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Hitt, et..al.,2007).

(2 - 2): التوجه الريادي

استخدم مفهوم الريادى Entrepreneur لأول مرة فى اللغة الفرنسية فى بداية القرن السادس عشر، وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطرة التى ترافق الحملات الاستكشافية (Hisrich L, et..al, 2005: 6).

فالتوجه الريادى مفهوم أساسي فى أدبيات الإدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة (Covin, et..al, 2006: 57). وتشير أدبيات نظريه المنظمة (Quince & Whittaker, 2003: 1) إلى أن الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادى، ويعزى التوجه الريادى فى الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة اكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة.

ويذكر (جواد، 2000: 476 - 477) في هذا المجال عدداً من الخصائص التي تميز المنظمات التي تنحو نحو التوجه الريادي، هي:

1. التزام الإدارة العليا، ولا يمكن توقع وجود أي ميل باتجاه قبول الأفكار الريادية ما لم تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بمساندة وترويج هذه الأفكار، وتدفع نحو تبنيها من قبل الآخرين.
2. مرونة الهيكل التنظيمي، يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً قادراً على التكيف والتحوير من خلال امتلاك المديرين القدرة على التعامل مع الأفكار الريادية، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك، وأن يكون لديهم الميل الواضح نحو نقل منظمتهم نحو اللامركزية في إدارة عملياتها.

3. إستقلالية الفريق المكلف بتنفيد الفكرة الرائدة، التي تشير إلى أن يتمتع الفريق المكلف بمهمة ما بحرية الحركة وبدرجة من الاستقلالية في التفكير والعمل والاندفاع نحو التنفيذ.
4. التحفيز للمخاطرة، وهي ان تدعم المنظمة التحرك المغامر والجريء لمن يطرح أفكاراً إبداعية ريادية تنقلها إلى واقع جديد.
5. نظام رقابي ملائم، النظام المتشدد يحبط التوجهات الرائدة، ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد، لذلك يجب أن يعمل النظام الرقابي في المنظمة على توفير التغذية العكسية المناسبة ليتمكن المديرون الرواد من التنبؤ والأخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

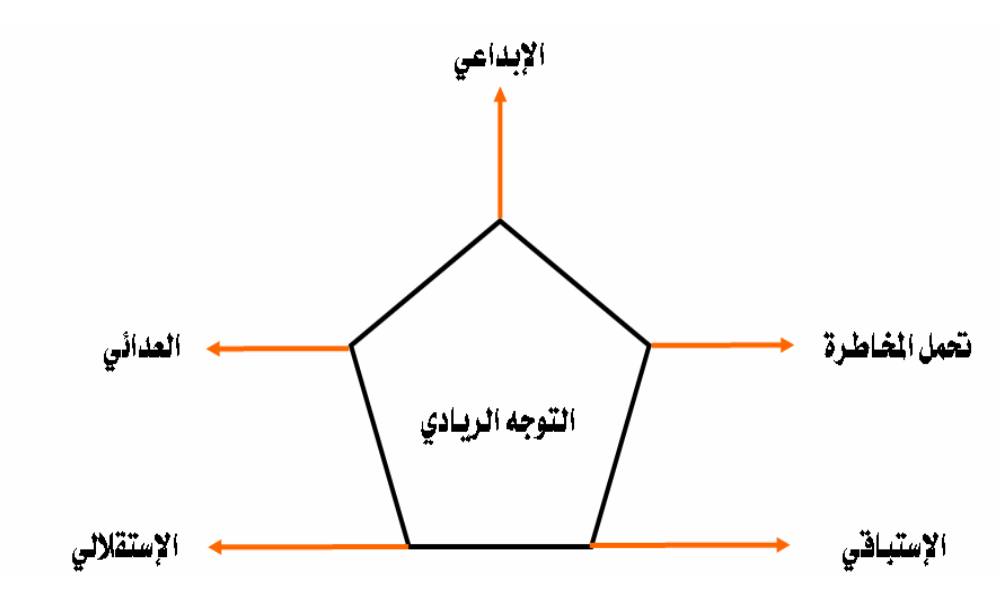
ويقترح (Covin & Miles, 1999: 48) ثلاثة أوضاع للريادة المؤسسية الوضع الأول، هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المؤسسية Corporate Venturing. والوضع الثاني، هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتوج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يطلق عليه بالريادة الداخلية Intrapreneurship. أما الوضع الثالث، فهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الإدارية وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة كالإدارة الريادية Entrepreneurial Management والوضع الريادي Entrepreneurial Posture والتوجه الريادي Entrepreneurial Orientation والريادة على المستوى المؤسسي Firm-Level Entrepreneurship وبناء الاستراتيجية الريادية Entrepreneurial Strategy Making والإدارة الابتكارية الرائدة Innovative Management Pioneering.

وبين (Miller, 1983: 771) أن المنظمات ذات التوجه الريادي تتصف بالابتكارية Innovative، والمخاطرة Risk، والاستباقية Proactive. وبهذا يصف الوضع الاستراتيجى الذى يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادى الذين يتصفون بمستوى عال من

المجازفة والتنبؤ، والاتجاه نحو تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة إلى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة.

وقد يعد التوجه الريادى مركزا لنجاح الريادة المؤسسية، فالتوجه الريادى هو مفهوم أساسى فى أدبيات إدارة الاستراتيجية، وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون فى المستوى الاعلى من المؤسسة (Covin, et..al, 2006: 57). وتشير أدبيات نظرية المنظمة (Quince & Whittaker, 2003: 1) إلى أن الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادى، ويعزى التوجه الريادى فى الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة. ووصف (Lumpkin & Dess, 1996: 135 – 172) بأنها ظاهرة متعددة الأبعاد وأكدا على أهمية الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي لفهم عملية الريادة برمتها، وكما هو موضح في الشكل (2 - 1).

شكل (2 - 1): أبعاد التوجه الريادي



Source : Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", ***Academy of Management Review***, Vol.21, No.1:135 - 172.

حيث قام كل من (Harrison & Samson,2002: 50) يوضح نموذجاً عاماً يحدد ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة هي:

1. تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية المجازفة والاستباقية والالتزام الإداري.
2. امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.
3. الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، وتأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الإنجاز.

وقد وضعت دراسة (Quince & Whittaker, 2003: 9) مؤشرات إجرائية لقياس التوجه الابداعي في المنظمة، من خلال الأمور التالية:

- نشاطات البحث والتطوير.
- عدد الابداعات وأنواعها.
- نوعية القوى العاملة في المنظمة، من حيث عدد حاملي الشهادات العلمية فيها.

أما ما يتعلق بالمخاطرة فيعتمد تفسيرها على المحتوى الذي تطبق فيه، فهناك المخاطرة في محتوى الفرد، والمخاطرة في المحتوى المنظمي، والمخاطرة في المحتوى المالي، والمخاطرة في المحتوى التكنولوجي (Hisrich, et..al, 2005: 9). ويعرض كل من (Johnson & Scholes, 2002: 384) معايير للتأكد من النجاح الاستراتيجي، وتقليص حالة عدم التأكد، ومن هذه المعايير قبول الاستراتيجية التي لها علاقة بمخرجات الأداء المتوقعة من الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، كالعائد والمخاطرة، ويرتفع مستوى المخاطرة للمنظمات عندما تتبنى برامج الابداع طويلة المدى، أو تعمل في ضوء وجود مستويات عالية من حالة عدم التأكد في البيئة.

ويتأثر سلوك المخاطرة في المنظمات بعامة، ومنظمات الأعمال بخاصة، باتجاهين هما: اتجاه نزعة المخاطرة Risk Propensity، واتجاه إدراك المخاطرة Risk Perception. فاتجاه نزعة المخاطرة، هو التوجه الجاري نحو تحمل المخاطرة أو تجنبها، أما اتجاه إدراك المخاطرة، فهو تقييم نسبة خطورة الوضع، بناءً على تنبؤات إحصائية لدرجة عدم التأكد من الوضع، حتى يمكن اكتشاف مدى القدرة للسيطرة على الوضع، ومن ثم بناء الثقة بمستوى هذه التنبؤات (Sitkin & Weingart,1995:1575). وقد وضع (Miller, 1983: 771) مقاييس عديدة لقياس توجه المخاطرة إجرائياً على مستوى المنظمة، من خلال سؤال المديرين حول مدى رغبة المنظمة في الانخراط في مشاريع مغامرة، وسعيهم في تبني المديرين القيام بأفعال

شديدة المخاطرة بدلاً من أفعال حذرة، لتحقيق أهداف المنظمة. كما وضعت دراسة (Quince & Whittaker, 2003: 10) مؤشرات قياس توجه المخاطرة إجرائياً من خلال:

- مستوى الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير.
- تشغيل رأس المال المغامر في مشاريع جديدة.
- تكثيف تدريب العاملين على العمل بدوام كامل أو جزئيء.

أما فيما يتعلق بالاستباقية إلى العمل تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغييرات معينة، إذ أشار (Frank, et..al, 2010: 176) أن الاستباقية Proactiveness تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن ولتكون بمثابة المتحرك الأول First Mover بالمقارنة مع المنافسين العاملين بنفس القطاع، بدلاً من انتظار التطورات والاتجاهات الجديدة والتصدي لها. وحدد كل من (Dess & Lumpkin, 2005: 147) أن الاستباقية تشير إلى درجة جمود المنظمة في استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والإجراءات لتحقيق القيادة في الأسواق العاملة بها.

ويرى (Lee, et..al, 2001: 616) أن الاستباقية تشير إلى الميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

وبشكل تدريجي حدد (Parker, et..al, 2006: 636 – 652) خطوات نحو جمع وتوحيد مميزات مواتية للاستباقية تتضمن السلوك، وأنشطة العمل، والمبادرات التي يتم اتخاذها، وهو ما يعكس توليد الأنشطة أو السيطرة على وضع ما بدلاً من الاستجابة لها.

وأشار (Morgan, et..al, 2009) إلى التوجه الاستباقي هو السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة. ويرتبط التوجه الاستباقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المنظمة في توجهها الاستراتيجي.

فالمنظمة ذات التوجه الاستباقي، تسعى لأن تكون قائدة في صناعتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية، بأنها ذات توجه استباقي، ومثل هذه المنظمة تدفع الرياديين العاملين فيها نحو توقع الفرص، والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، وحماية استثماراته فيها، بالإضافة إلى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب، وتسير عمليات المنظمة الانتاجية في ضوء ذلك التوقع (Quince & Whittaker 2003: 6).

ويرى (Manu & Sriram, 1996) أن السلوك الاستباقي للمنظمات يُعد أحد المقومات الاساسية للإبداع. وقد وصف (Slater & Narver, 1993) التوجه الاستباقي بأنها المبادرة التي تتبناها منظمات الأعمال وبشكل مستمر للبحث عن الفرص البيئية المتاحة والملائمة. ويؤكد (Gatignon & Xuereb, 1997) أن التوجه الاستباقي يسخر عملية البحث لتطوير القدرات المنظمية.

وقد سعت دراسة (Quince and Whittaker, 2003: 6) إلى وضع مؤشرات قياس التوجه الاستباقي إجرائيا، واعتبرت أن وجود شبكة التعاون Collaboration بين الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، كالموردين والزبائن، هي من مؤشرات الاستباقية التي تساعدها في الدخول

إلى الأسواق الجديدة، وأن وجود هذه الشبكة التعاونية يساعدها في توسيع وتنويع قاعدة المنتجات والخدمات في المنظمة المعنية.

ويعد التوجه الاستقلالي بعداً مهماً في التوجه الريادي، حيث ترتبط الريادة على مستوى الفرد بالعقلية المستقلة لأشخاص اختاروا أن يتخلوا عن أوضاعهم الاعتيادية والآمنة لتنفيذ أفكارهم الجديدة، والاندفاع نحو الدخول إلى أسواق جديدة، وريادة التوجه الاستقلالي على مستوى المنظمي ترتبط بحرية الأفراد وفرق العمل في ممارسة الابتكار والتجديد داخل المنظمة. إذ بين (Lumpkin & Dess, 1996: 140) أن التوجه الاستقلالي هو الفعل المستقل لفرد أو فريق عمل في استحضار فكرة أو رؤية، والعمل على دفعها نحو التنفيذ؛ بمعنى آخر امتلاك الفرد القدرة والرغبة في أن يكون قادراً على ممارسة التسيير الذاتي في اقتناصه للفرص، ومن منظور المحتوى المنظمي، فإن التوجه الاستقلالي هو الفعل الذي يحرر اللاعب المنظمي من القيود التنظيمية، من حيث توفر الموارد، وأفعال المنافسين، والاعتبارات التنظيمية الداخلية، بشكل يجعله قادراً على التصرف باستقلالية في اتخاذ قرارات مصيرية تخص المنظمة، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بمدى تمتع متخذي القرارات بالاستقلالية، ودون الوقوع تحت تأثيرات الآخرين.

وعرف (Lee & Peterson, 2000: 4) التوجه الاستقلالي بأنه الروحية المستقلة والحرية المطلوبة لتوليد مشاريع جديدة مغامرة، ويقترح الكاتبان في مجال التمكين من التوجه الاستقلالي، أنه لا بد من جعل الرياديين يعملون ضمن ثقافة تسمح لهم بالعمل المستقل،وتحافظ على السيطرة الشخصية، وهم قادرون على البحث عن الفرص في ظل غياب الصعوبات الاجتماعية. وأشار (Harvey & Brown, 2001: 364) إلى البعد الاستقلالي بكونه بعداً من أبعاد العمل الذي يؤثر على تحريك الدافعية والرضا عن العمل، وعرفا الاستقلالية بأنها درجة توفر الحرية في العمل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم، وتحديد

الإجراءات التي تستخدم في تنفيذه؛ وبالتالي فإن الاستقلالية تسمح بدور أكبر للعاملين في تخطيط ورقابة عملهم، وتزيد من التزامهم، وتعزز شعورهم بملكية العمل.

وما يرتبط بالبعد العدائي في التنافس، فقد حددا (Lumpkin & Dess, 1996: 148) أن العدائية في التنافس، تشير إلى التحدي المباشر للمنافسين لتحقيق دخول ملحوظ إلى السوق، أو تحسين مركزها التنافسي فيه، إذ تتصف العدائية في التنافس بالاستجابة التي تأخذ شكل مواجهة أطراف متكافئة، ويكون هدف المواجهة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أن العدائية تتصف بالسرعة في الدخول الجديد إلى السوق، من خلال تسريع دورة تطوير المنتج. ومن الأساليب العدائية الأخرى التي تستخدمها الشركات الريادية حتى تدافع عن مركزها التنافسي، وتجعلها قائدة في مجالها، اتباع سياسة تخفيض الأسعار، والتنازل عن مستوى من الربحية لكسب حصة سوقية أكبر، كما أن من الأساليب العدائية الإضافية لتحقيق التطوير والنمو رفع درجة اليقظة لنتائج النشاطات الريادية، والابتكارات المقدمة للسوق، والاستثمار في تكنولوجيا جديدة لخدمة متطلبات السوق الجديدة.

ويعد التوجه العدائي في التنافس بعداً مهماً من أبعاد التوجه الريادي، وبخاصة للمنظمات الجديدة التي يقدر أن تكون احتمالية فشلها أكبر من المنظمات المنافسة لها؛ فهي تحتاج إلى أن تكون شديدة العدائية في التنافس، وتأخذ وضعية الهجوم كي تحافظ على بقائها ونجاحها في السوق. إلا أنه يجب ملاحظة أن وضعية الهجوم تتطلب توفر موارد كافية حتى لا يصبح الوضع صعباً عليها عند ممارستها الهجوم على منافسيها، ذلك أن شحة وقلة الموارد المتاحة، قد تعرض المنظمة المعنية إلى تآكل مواردها الأساسية، وبالتالي دفعها نحو الاضمحلال والانحدار والموت في نهاية المطاف (Lee & Peterson, 2000:5).

(2 - 3): المرونة الاستراتيجية

تمثل المرونة *Flexibility* إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة. وبسبب التعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة انتقلت المرونة لتمثل محور اهتمام الإدارة العليا في المنظمة، وتشير بشكل عام،إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد، والتكيف مع متغيراتها (Von Bertalanffy, 1973). أما (Correa, 1994) فيرى أن المرونة سمة مميزة للمنظمة، تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الداخلية وبين عوامل بيئتها الخارجية. فيما يشير (Upton, 1995a: 205) إلى المرونة بأنها قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الاداء. ومع وجود العديد من البحوث والدراسات حول المرونة بشكل عام إلا أن هذه البحوث قليلة في مجال المرونة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

من هنا، استخدم (Yonggui & Hing-po, 2004: 37) مفهوم المرونة الإستراتيجية ليشير إلى قدرة منظمات الأعمال وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، واعتبراها شرطًا لزيادة قدرة منظمات الأعمال على مواجهة المتغيرات البيئية المهمة، والسريعة في ظل عدم التأكد، وتمكينها من إدارة نشاطاتها واتخاذ قراراتها بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف المنافسة الحادة.

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام كون مفهوم المرونة الاستراتيجة يرتبط بمفهوم عدم التاكد البيئي وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للمنظمة. وترى (Sanchez, 1995: 135-159) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشتمل على قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغييرات البيئية. بينما يرى (Bhandari, 2004: 11-22) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات

جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقا لمتطلبات السوق المتغير. ويتفق مع نفس السياق (Narasimhan & Das, 1999: 683-718) حيث يؤكدان أنها إدخال منتجات جديدة والتكيف مع السوق أو التأثير فيه.

ويشير كل من (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59) إلى قدرة المنظمة المختلفة فى البيئات التنافسية المتغيرة. ويرى (Kastsuhiko & Hitt, 2004: 44-58) أن مفهوم المرونة الاستراتيجة هو قابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات فى البيئه الخارجية، وسرعة الاستجابة لها. فيما ناقش (Abbott & Banerji, 2003: 42-66) على أنها قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التى تزاول فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، فى الوقت المناسب، وفى المكان المناسب وبالسعر المناسب. ويحدد كل من (Hayes & Pisano, 1994: 77-86) المرونة الإستراتيجية بأنها قابلية تغير إستراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة، والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقاً لإستراتيجياتها، بمعنى آخر، من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجيتها.

وبصدد الحديث عن أهمية المرونة الإستراتيجية، فقد بين (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الإستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها:

1. إن المرونـة الإسـتراتيجية شـرط لزيـادة قـدرة المنظمـات علـى مواجهـة التغيـرات البيئيـة المهمة والسريعة التي تحدث سريعا في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالـة التغيير المستمر فـي سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.
2. تعزيـز قابليـة المنظمـات وقدراتها للاسـتجابة لتغيـر حاجـات ورغبـات العمـلاء المتغيـرة، وللكشف عن أيـة تفضيلات للعمـلاء، واهتمامهـا بقدرات المنظمـة التسويقية وذلك مـن خـلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
3. مساهمتها فـي زيـادة قدرة المنظمـات علـى عـرض منتجاتهـا فـي اسـواق متعددة، وزيـادة قدرتها على توليد قيمـة حقيقـة للعمـلاء، وفـي جعل المنظمـة سـريعة الاستجابة لأي تغيـر فـي طلبـات العمـلاء المتغيـرة، وهـي مهمـة لنمـو منظمـات الأعمـال وبقائهـا، وتهـتم بتوليـد فـرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هنـاك ثـلاث بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

أمـا (Harrigan, 1985) فيؤكـد علـى دور المرونـة الإسـتراتيجية فـي تمكـين منظمـات الأعمال من المنافسة في الظروف الراهنـة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمـة، والانفتـاح. كمـا أنهـا تمكـن المنظمـة مـن تغيـر إسـتراتيجياتها، عنـدما يتحـول عملاؤهـا مـن منتجاتهـا إلـى منتجات منظمات منافسة تكون جذابة لهم. فيمـا يـرى (Sanchez, 1995: 135-159) أنهـا تـساعد المنظمة في توليد وتوزيـع القيمـة الحقيقـة للعمـلاء وتـلازم أداء المنظمـة، نتيجـة زيـادة قدرتها على المنافسة، وزدياة فعالياتها على الاتصال، وفعالية خططها وإستراتيجياتها، التي توصـلها إلى تبني المنتج المعروض وأشكال السوق المختلط. وبنفس السياق يحـدد (Hatch & Zweig, 2001: 44) أن المرونـة الإسـتراتيجية تحقق للمنظمـات مكانـة مميـزة فـي الـسوق، وقـدرة علـى

الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق، فلذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمات على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في انتاج أنواع من المنتجات.

ويحدد (Bhandari, et..al,2004: 11-22) في دراستهم الأبعاد الرئيسة للمرونة الإستراتيجية في ظل البيئة الاقتصادية الحالية بثلاثة أبعاد هي، المرونة في تقديم المنتج، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى. أما (Dixon, et..al, 1990) فقد ميزوا بين أربعة أبعاد للمرونة الإستراتيجية، هي النوعية، والمنتج، والخدمة، والتكلفة، وهي القدرة على تغير مزيج المواد، الجهد، ورأس المال المستخدم في العملية الإنتاجية. بينما حدد (De Toni & Tonchia, 2005: 525-545) أبعاد المرونة الإستراتيجية في دراستهما في أربع فئات هي، نطاق الخيارات الإستراتيجية، وتنوع الأعمال الجديدة، وسرعة التباين في الأولويات المنافسة، وسرعة التحرك من عمل إلى آخر.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على ما أوردته (Sanchez, 1995: 135-159) بشأن المرونة الاستراتيجية التي عبرت عنها بقدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية، والمرتبطة بقدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه المنظمه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعيه وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة.

(2 - 4): الابداع التكنولوجي

يحيط مفهوم الابداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً فضلا عن أنه يعد وعاء لنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة. ويرى (عيسى، 1999: 39) أن مصطلح الابداع يشير إلى ثلاثة أمور، هي: (1) أن الابداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها. (2) والابداع عمل واع وجهد دؤوب لايأتي دون عناء. (3) والابداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

ومن منظور اقتصادي عد (Drucker, 1998: 149) الابداع على أنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية *Entrepreneurship* التي تنضج بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي ***Entrepreneur*** موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.

وبين (Drazin & Schoonhoven, 1996: 1066) إلى أن نظرية الابداع هيمنت عليها التفاسير المعيارية حول كيفية تحقيق النتيجة، وفي جوهرها تتبنى المنظور التكيفي الذي يوجه ثلاث افتراضات رئيسة: أولاً، أن الابداع مرغوب به، ثانياً، كلما كبر حجم المنظمة فوق حجمها الحرج قلت كفاءتها في الابداع، ثالثاً، بوسع بعض الهياكل والممارسات زيادة المعدل التوليدي للإبداع. ويؤكد (Coombs,et..al, 1998: 9) أن نظرية الابداع ينظر إليها على أنها عملية غير منتهية من حيث انه لايمكن التنبؤ بتوقيت وشكل حالات إبداعية محددة، وركزوا في فلسفتهم حول دراسة الابداع على أربعة عناصر مهمة هي: فرص الابداع ، والموارد المتوافرة للقيام بذلك، وقابلية إدارة عملية الابداع، وحوافز الابداع.

وأشـار (Berthon,et..al, 1999: 37) إلـى أن هنـاك مدرسـتين لدراسـة الابـداع، الأولـى، تركز على إبداع منتجات / خدمات متفوقة وتحسينها باستمرار، وتؤكد الفلسفة الثانية على توجهات العميل فتركز بالتعرف إلى حاجات السوق ورغبات العملاء فتتجه لإبداع المنتجات / الخدمات التي يحتاجون إليها.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الابداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم، وهـي: (1) العمليـة، وتشير إلـى العمليـة التـي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعامليها (Jones, 1998:515). (2) توليد أو تبنـي أفكـار جديدة وتطبيقها، والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملـي (& George Jones, 2008:26). (3) النتـاج الابداعي، الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلـى نتـاج يتصف بالحداثة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (روشكا، 1989: 18). (4) قدرات الأفراد، والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الابداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000: 331). (5) سلوك المنظمة، الذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Daft, 2001:357).

ومن حيث مصادر الابداع التكنولوجي، فقد أشار كل من (Wheelen & Hunger, 2008: 326-327) إلى أن هناك العديد من مصادر الابداع التكنولوجي، تتمثل في:

- الأحداث غير المتوقعة، إذ إن المنظمات التي ابتكرت سلعاً / خدمات جديدة بواسطة مهندسيها أو فرق البحث فيها بطريقة الصدفة كثير، فإن بعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في العديد من المنظمات.
- التنافر، والمتضمن توفير مناخ أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الابداعات التكنولوجية المهمة.
- متطلبات العملية الإنتاجية، فالعمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي، كانت مصدرا للفنيين والمهندسين ذوي المهارة ويعد النظر لتطويرعمليات أو سلع /خدمات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات من الابداعات المهمة ما كان في حقل الجراحة وطرق إجراء العمليات الجراحية.
- التغيرات في الصناعة أو السوق،فمن الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نموا أو ضمورا،توسعا أو انكماشا نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه، ولمواكبة هذه التغيرات فإن المنظمة من المفترض أن تبدع و تقدم ما هو جديد.
- التغيرات السكانية، فزيادة عدد السكان وتركيبتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة، كلها عوامل تشكل فرصا مهمة لتقديم إبداعات تكنولوجية كثيرة في مجال الصحة والتعليم والسكن وحل مشكلات أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان.
- المتغيرات الإدراكية، والتي تحصل في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسة، وهذه التغيرات مهمة في العصر الحالي،فاتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح الأبواب واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين وكذلك تطوير منظمات ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات.

- المعرفة العصرية، فالتقدم الهائل في االمعارف العملية كماً و نوعاً قد فسح المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصا الالكترونية منها ووسائل الاتصال،فهذه الإبداعات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة يجري تنفيذها باساليب وطرق عمل جديدة،ان كميات المعرفة في أي اختصاص من الاختصاصات اصبحت تتضاعف بوتائر زمنية أقصر مما كانت عليه سابقا وهذا يزيد من فرص الإبداع.

وعليه، يشير (محمد، 2008) إلى أن خصائص الابداع التكنولوجي تتمثل في:

- أن الإبداع التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تقنية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن عده إبداعا تقنياً.
- أن يكون الابداع مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعد إبداعا تقنياً بالمعنى الصحيح.
- إن الابداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة، فإن الابداع التكنولوجي هو عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له أثار أوسع.
- إن المجهودات الابداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تقنية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الابداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

وقد اختلف الباحثون الذين تناولوا مراحل عملية الابداع من حيث عددها في تسلسل العملية الابداعية، وبهذا الصدد أكد (Scott & Bruce, 1994: 582) إلى أن الابداع هو عملية تتضمن نشاطات بمراحل مختلفة وأن السلوك الابداعي مختلف في كل مرحلة. وأوجز (Davenport, 1993: 24) هيكل إبداع العملية بخمس خطوات هي: تحديد العمليات الابداعية،

وتحديد دوافع للتغير، وتطوير الرؤية للعملية، وفهم العمليات الحالية، وتصميم ونمذجة العملية الجديدة. وأوضح (Schermerhorn, 1996: 661) أن الابداع يتضمن جملة خطوات هي، تكوين فكرة من خلال الابداع العفوي والعبقري ومعالجة المعلومات، والتجريب الأولي لإثبات قيمة وتطبيق الفكرة المحتملة، وتحديد الملاءمة وفقاً للكلفة والفوائد المتوقعة، والتطبيق النهائي لإنتاج وتسويق المنتوج الجديد أو تنفيذ مدخل جديد إلى العمليات.

وأجمل (Kotler & Armstrong, 1999: 275) خطوات الابداع للخدمة الجديدة بثمان خطوات هي: ولادة الفكرة، وعرض الفكرة، واختبار وتطوير المفهوم، وتطوير استراتيجية التسوق، وتحليل العمل التجاري، وتطوير المنتج، واختيار السوق، والتسويق. إذ إن هذه الخطوات غلب عليها الجانب التسويقي للفكرة تبعاً لخلفية الباحثين التسويقية لكنها شملت مراحل الابداع منذ ولادة الفكرة. وأشار (Kuratko & Welsch, 2001: 153 - 156) إلى أن عملية الابداع تشتمل على أربع مراحل، وقد أجمع أغلب الباحثين حول طبيعتها والعلاقة بينها وإن اختلفوا في تسميتها وهي: خلفية أو تراكم معرفي *Background or Knowledge Accumulation* وأعتبروا الابداع الناجح هو الناجم عن التحقق وجمع المعلومات؛ عملية الحضانة *Incubation Process* الأفراد بالتفكير حول المعلومات المتوافرة عن مشكلة ما قبل الوعي بها، الخبرة من الفكرة *The Idea Exprienece* التي تعد من المراحل المثيرة جدا كون الفرد يكشف الفكرة والحل الذي يسعى إليه فجأة، لذا أكد الباحثان على تداخل المرحلتين الثانية والثالثة، التقييم والتنفيذ *Evaluation and Implementation* التي تعد من المراحل الحرجة جداً ويكون المبدع الناجح هو المتمكن من تحديد الأفكار القابلة للتطبيق وتحديد المهارات التي يمتلكها للتنفيذ.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

- دراسة (العامري، 2002) بعنوان "**الابداع التكنولوجي في المنشأة الصناعية وعوامل نجاحه أو إخفاقه: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية**". هدفت الدراسة إلى تشخيص أسباب نجاح أو إخفاق مشاريع الابداع التكنولوجي، بالإضافة إلى بيان أثر العوامل الفنية والتنظيمية على الابداع التكنولوجي. تكونت عينة الدراسة من مديري الإنتاج والبحث والتطوير العاملين في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم والبالغ عددهم (45) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود أثر ذي دلالة معنوية للعوامل الفنية والتنظيمية على الابداع التكنولوجي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم.

- دراسة (العواوده، 2007) بعنوان "**أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي**". التي هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق

الدولي. تكونت عينة الدراسة من (101) من أعضاء الإدارة العليا لكل الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان، وعددها (47) شركة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية. ووجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي.

- دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية". التي هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (66) شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

- دراسة (يحيى، 2010) بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية". هدفت إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية. تكونت عينة الدراسة من (180) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بمتغيراتها على المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية

الأردنية البشرية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية.

(2 - 5 - 2): الدراسات الأجنبية

- دراسة (Bhardwaj & Momaya, 2006) بعنوان " ***Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation***". هدفت إلى بيان دور المرونة التنظيمية في الريادة المؤسسية في شركة FedEx للطرود البريدية في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (55) مديراً يعملون في هذه الشركة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة التنظيمية المتمثلة بمرونة الهيكل ومرونة الإجراءات لها دور كبير في التوجه المؤسسي لتوجه شركة FedEx للطرود البريدية.

- دراسة (Chang, et..al, 2007) بعنوان " ***Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation***". التي هدفت إلى فحص أثر أبعاد التوجه الريادي على الانواع المختلفة للمرونة التصنيعية. تكونت عينة الدراسة من (115) مصنعاً يعمل في مجال صناعة لوحات التحكم الحاسوبية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من الاستقلالية والابداعية وتحمل المخاطر والاستباقية تؤثر بشكل إيجابي على مرونة

المنتج الجديد، وأن كلاً من الاستقلالية والابداعية والعدائية التنافسية تحسن من مرونة مزيج المنتج.

- دراسة (Lee & Sukoco, 2007) بعنوان " ***The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital*** ". هدفت إلى بيان أثر كل من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة على الفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى بيان الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال الإجتماعي في هذا التأثير. تكونت عينة الدراسة من 1000 شركة تايوانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة تؤثر على الفاعلية التنظيمية لهذه الشركات، وان رأس المال الإجتماعي يعزز من هذا الأثر في هذه الشركات.

- دراسة (Green, 2008) بعنوان " ***Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit***". هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي، بالإضافة إلى بيان أثر رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواءمة بين النمط والهيكل. تكونت عينة الدراسة من (110) مصانع. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها عدم وجود علاقة بين رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي. وأن هناك تأثيراً لرد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواءمة بين النمط والهيكل.

- دراسة (McGuinness, 2008) بعنوان " ***Dynamic capabilities for entrepreneurship and innovation and in marketing-driven organizations***". هدفت إلى اقتراح أنموذج

ديناميكية القدرات للريادة والابداع للمنظمات ذات التوجه التسويقي. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع توصلت الدراسة إلى بناء أنموذج يعبر عن ديناميكية القدرات متضمناً الريادة والابداع للمنظمات ذات التوجه التسويقي.

- دراسة (Roberts & Stockplort,2009) بعنوان "***Defining Strategic Flexibility***". هدفت إلى تقديم عرض نظري للمرونة الإستراتيجية وتقديم مفاهيم المرونة الإستراتيجية بالإضافة إلى بيان مكونات المرونة الإستراتيجية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اللجوء إلى البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد توصلت الدراسة ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة إلى وضع تعريف تشغيلي للمرونة الإستراتيجية والمتمثل قدرة الشركة على التكيف مع أي تغيير في المنتج، وحجم الإنتاج، وُتعد أداة تنافسية تستعملها شركات الأعمال من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من السلع، وطرحها في السوق، أو تستعملها لإجراء التعديل اللازم على سلعها الحالية بسرعة وبأقل التكاليف بالاعتماد على الاحتياجات الخاصة للدراسة الحالية، بالإضافة إلى تقديم الدراسة الحالية لفهم عام حول المرونة الإستراتيجية.

- دراسة (Margaret,2009) بعنوان "***The Role of Human Capital and Entrepreneurial Orientation on Radical Product Innovations in Small Scale Carpentry Workshops in Nairobi***". هدفت إلى بيان دور رأس المال البشري والتوجه الريادي على إبداع المنتج التدريجي في نيروبي. تكونت عينة الدراسة من (218) ورشة نجارة صغيرة في نيروبي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها التوجه الريادي لدى ورش النجارة الصغيرة يقود إلى تبني إبداع تدريجي المنتج.

- دراسة (Richarda, et..al, 2009) بعنوان " ***The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure***". هدفت إلى فحص كيف أن خصائص المديرين التنفيذيين تؤثر على طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. تكونت عينة الداسة من 579 بنكاً في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن خصائص المديرين التنفيذيين تلعب دوراً مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمة.

- دراسة (Rauch, et..al, 2009) بعنوان " ***Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future***". هدفت إلى مراجعة الأدب النظري والعملي فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. بالإضافة إلى تحديد مجموعة من المتغيرات الوسيطة التي تؤثر على طبيعة هذه العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من 53 دراسة جرى تحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة رابطة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال وأن للعوامل الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة دوراً وسيطاً ومؤثراً في تعزيز طبيعة هذه العلاقة.

- دراسة (Renko, et..al,2010) بعنوان " ***The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia***". هدفت إلى بيان أثر التوجه السوقي والتوجه الريادي والقدرات التكنولوجية على الابداع في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأسكندنافية. تكونت عينة الدراسة من مقابلة (103)

أشخاص ممن يعملون في مجال التحالفات التكنولوجية الحيوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكل من فلندا والسويد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة دالة بين القدرات التكنولوجية وإبداع المنتج، بالإضافة إلى أن التوجه السوقي يرتبط بعلاقة قوية بإبداع المنتج.

- دراسة (Fairoz, et..al,2010) بعنوان " ***Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka***". هدفت إلى فحص درجة التوجه الريادي لدى (25) مصنعاً متوسطاً وصغير الحجم في سيرلانكا. وأثر أبعاد التوجه الريادي على أداء تلك المصانع. وقد توصلت الدراسة إلى أن 52% من المصانع تتبني التوجه الريادي بشكل متوسط وأن التوجه الريادي بشكل عام يرتبط بشكل معنوي بنمو الحصة السوقية وأن بعد الاستباقية يرتبط مع اداء تلك المصانع بشكل عام.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية ودور التوجه الريادي في تحقيق مستويات أداء عالية، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في القرارات التي تتخذها المنظمات وبما ينعكس على مستويات أدائها. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي في شركات الطيران الكويتية.

من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في قياس التوجه الريادي على ما

أورده كل من (Krauss, et..al, 2005: 315-344 ؛ Awang, et..al, 2010: 130-143). أما ما يتعلق بقياس المرونة الاستراتيجية فقد لجأ الباحث إلى الاعتماد على ما أشار إليه كل من (Sanchez, 1997: 71-95) فيما يتعلق بمرونة الموارد. وأخيراً، وفيما يرتبط بمتغير الابداع التكنولوجي التدريجي فقد اعتمد الباحث على ما قام بوضعه (الكبيسي، 2002).

الـفـصـل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي في شركات الطيران الكويتية. ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منـهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة الحالية وبما يحقق أهداف الدراسة. ومن ثم القيام باستخدام الاستبانة المعدة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وبهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

عمد الباحث إلى اختيار شركات الطيران الكويتية ميداناً للدراسة الحالية وهي (الخطوط الجوية الكويتية ؛ الجزيرة) التي مثلت مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل. أما عينة الدراسة فتكونت من كافة الأفراد العاملين في شركات الطيران الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى، ولتحقيق أهدافها فقد عمد الباحث بتحديد وحدة المعاينة والتحليل بكافة الأفراد العاملين في شركات الطيران الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى. أي أن وحدة المعاينة والتحليل هي نفسها عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 1).

الجدول (3 ــ 1)
عدد أفراد عينة الدراسة

ت	الشركة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى
1	الخطوط الجوية الكويتية	15	35
2	الجزيرة	15	35
المجموع		30	70

وقد تم نوزيع (100) استبانة، استرد منها (78) بنسبة (78%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تبين أن جميعها صالحة لعملية التحليل الإحصائي.

وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (78) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 2).

الجدول (3 ــ 2)
عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

الشركة		الإدارة العليا		الإدارة الوسطى	
		عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة
1	الخطوط الجوية الكويتية	15	13	35	30
2	الجزيرة	15	8	35	27
المجموع		30	21	70	57

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ــ 3) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة ؛ والتخصص العلمي ؛ والمنصب الوظيفي)، إذ يتضح أن 91% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 39، وهو ما يدل على أن الشركات المبحوثة تركز على العنصر الشبابي، وأن 9% هم ممن تراوحت أعمارهم من 40 سنة فأكثر. واظهرت النتائج أن 72% هم من الذكور وما نسبته 28% هم من الإناث. وتبين أن 9% من المبحوثين هم من حملة دبلوم الكلية، وأن 53% هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 35% هم من حملة درجة الماجستير، وأن 4% هم من حملة درجة

الدكتوراه. وما يتعلق بمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى أن 22% هم ممن لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وأن 33% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6– 10 سنوات، وأن 27% من المبحوثين هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11– 15 سنة، وأخيراً، أن 18% هم ممن لديهم خبرة عملية من 16سنة فأكثر. وبالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن 27% هم من المستويات الإدارية العليا، وأن 73 % هم من المستويات الإدارية الوسطى.

الجدول (3 ـــ 3)
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	19	24
		من 30– 34 سنة	29	37
		من 35– 39 سنة	23	29
		40 سنة فأكثر	7	9
المجموع			78	100
2	الجنس	ذكور	56	72
		أنثى	22	28
المجموع			78	100
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية	7	9
		بكالوريوس	41	53
		ماجستير	27	35
		دكتوراه	3	4
المجموع			78	100
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	17	22
		من 6– 10 سنوات	29	33
		من 11– 15 سنة	23	27
		16 سنة فأكثر	14	18
المجموع			78	100

5	المنصب الوظيفي	إدارة عليا	21	27
		إدارة دنيا	57	73
المجموع			78	100

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.
2. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات

وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب الوظيفي)

لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن قياس التوجه الريادي من خلال (12) فقرة لقياسها. وتراوح مدى

الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

ثالثاً: تضمن هذا الجزء المرونة الاستراتيجية من خلال (7) فقرات لقياسها. وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

رابعاً: تضمن هذا الجزء قياس الابداع التكنولوجي التدريجي من خلال (7) فقرات لقياسها. وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

وبهذا تكون المقياس وبشكله النهائي من (26) فقرة.

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.

- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الارتبـاط التشابكي Canonical Correlation باستخدام برنـامج Statistica لدراسـة أثـر العلاقـة بـين التوجـه الريـادي والمرونـة الاستراتيجية علـى الابـداع التكنولـوجي فـي شـركات الطيران الكويتية.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66

والأهمية المرتفعة أكثر من 3.67.

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ــــ 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ــ 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	التوجه الريادي	0.840

2	المرونة الاستراتيجية	0.815
3	الابداع التكنولوجي التدريجي	0.809
	الإستبانة ككل	0.869

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الـفـصل الرابـع
نتـائج التحليل واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمـــــــــة

يـستعرض هـذا الفـصل التحليـل الإحـصائي لنتـائج اسـتجابة أفـراد عينـة الدراسـة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من

خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية

لوصف مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1).

جدول (4 – 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية

ت	التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تعمل شركتنا بشكل جريء على تحقيق أهدافها	4.41	0.85	15.125	0.000	4	مرتفع
2	تتبنى شركتنا موقفاً تنافسياً حاداً تجاه المنافسين	4.69	0.50	28.090	0.000	1	مرتفع

3	تستجيب شركتنا لطلبات متعامليها بسرعة للحد من خسائرها	4.50	0.72	17.114	0.000	2	مرتفع
4	تدعم شركتنا بشكل كبير الأفكار الريادية	4.21	0.82	12.118	0.000	9	مرتفع
5	تقوم شركتنا بتشجيع موظفيها على تطبيق كل ما هو جديد	4.38	0.75	13.687	0.000	5	مرتفع
6	تعطي شركتنا حرية للموظفين في إتخاذ قراراتهم	3.99	1.10	7.390	0.000	12	مرتفع
7	تقوم شركتنا بإشراك الموظفين في الأفكار الجديدة	4.28	0.97	10.821	0.000	7	مرتفع
8	تستثمر شركتنا بشكل كبير في مجال التسويق	4.47	0.70	17.295	0.000	3	مرتفع
9	تستثمر شركتنا بشكل كبير في مشاريعها ومبادراتها تجاه المتعاملين	4.32	0.78	13.972	0.000	6	مرتفع
10	تنفق شركتنا مبالغ طائلة على خدماتها الجديدة	4.22	0.86	11.687	0.000	8	مرتفع
11	تولي شركتنا أهمية كبيرة للبحث والتطوير	4.01	1.09	7.707	0.000	11	مرتفع
12	تأخذ شركتنا بإهتمام كبير الافكار الجديدة في صناعة الطيران	4.09	0.91	9.862	0.000	10	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الريادي		4.30	0.84				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.99 ــ 4.69). بمتوسط مقداره (4.30) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتبنى شركتنا موقفاً تنافسياً حاداً تجاه المنافسين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.69) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.30)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، فيما حصلت الفقرة

"**تعطي شركتنا حرية للموظفين في اتخاذ قراراتهم**" على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.30) وانحراف معياري (1.10). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التوجه الريادي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التوجه الريادي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية

لوصف مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ـ 2).

جدول (4 ـ 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية

ت	المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة السريعة لإحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع	4.27	0.75	17.301	0.000	3	مرتفع
14	تلتزم إدارة الشركة بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات	4.01	0.77	13.508	0.000	7	مرتفع
15	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة التي تعمل فيها	4.19	0.68	17.920	0.000	4	مرتفع
16	تمتلك الشركة القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها	4.16	0.80	14.917	0.011	5	مرتفع
17	لدي الإدارة العليا للشركة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين	4.30	0.66	19.990	0.000	1	مرتفع
18	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين عملياتها لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة	4.29	0.68	19.509	0.000	2	مرتفع
19	تؤكد الإدارة العليا للشركة على إبتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها	4.11	0.78	14.714	0.000	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة الاستراتيجية	4.19	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــــ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.01 ــــ 4.30). بمتوسط مقداره (4.19) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدي الإدارة العليا للشركة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لإقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العام البالغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، فيما حصلت الفقرة "**تلتزم إدارة الشركة بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.19) وانحراف معياري (0.77). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة الاستراتيجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير المرونة الاستراتيجية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية

لوصف مستوى أهمية الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ـ 3).

جدول (4 ــ 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية

ت	الابداع التكنولوجي التدريجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مقدار القيمة المضافة
20	سعت الشركة إلى إجراء تحسين على خدمات كانت تقدم خلال بالفترة الزمنية السابقة	4.00	0.57	14.391	0.000	5	مرتفعة
21	أجرت الشركة تعديلات على آلية تقديم الخدمات التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية	3.71	0.77	7.522	0.000	6	مرتفعة
22	الإضافات التكنولوجية على نتائج البحوث والدراسات ساعدت في تحسين كفاءة عمليات تقديم الخدمة	4.35	0.97	11.457	0.000	4	مرتفعة
23	أجرت الشركة تعديلات (جزئية) في أداء عمليات تقديم الخدمة	4.37	0.91	12.357	0.000	3	مرتفعة
24	أسهمت براءات الإختراع التي حصلت عليها الشركة في إدخال تحسينات على الخدمات الحالية	3.65	1.09	3.898	0.000	7	متوسطة
25	تهتم إدارة الشركة بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة ؛ ...).	4.41	0.80	14.622	0.000	2	مرتفعة
26	يتركز اهتمام إدارة الشركة بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات حالية	4.43	0.80	14.746	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع التكنولوجي التدريجي	4.13	0.84				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 ــــ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.65 ــ 4.43). بمتوسط مقداره (4.13) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يتركز اهتمام إدارة الشركة بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات**

حالية" بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرة "**أسهمت براءات الإختراع التي حصلت عليها الشركة في إدخال تحسينات على الخدمات الحالية**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.13) وانحراف معياري (1.09). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الابداع التكنولوجي التدريجي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الابداع التكنولوجي التدريجي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 3): إختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط وتحليل الارتباط التشابكي، وكما يلي.

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 4).

جدول (4 ــ 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الابداع التكنولوجي التدريجي	0.645	0.416	46.969	الإنحدار	1	0.000	0.387	6.853	0.000
				البواقي	76				
				المجموع	77				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 4) أثر التوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.645) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ

(0.416)، أي أن ما قيمته (0.416) من التغيرات في الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه الريادي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.387). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي يؤدي إلى زيادة في الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية بقيمة (0.387). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (46.969) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ـــ 5).

جدول (4 ـــ 5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الابداع التكنولوجي التدريجي	0.578	0.334	33.099	الإنحدار	1	0.000	0.269	5.753	0.000
				البواقي	76				
				المجموع	77				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 5) أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.578) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.334)، أي أن ما قيمته (0.334) من التغيرات في الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية ناتج عن التغير في

مستوى الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.269). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) يؤدي إلى زيادة في الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية بقيمة (0.269). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.099) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 6).

جدول (4 ــ 6)

نتائج اختبار الأثر المشترك لعلاقة التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية

<table dir="rtl">
<tr><th colspan="2">المتغيرات المستقلة</th><th colspan="2">المتغير التابع</th><th>معامل الارتباط
(Canoncial R)</th><th>معامل التحديد
(R^2 Canoncial)</th></tr>
<tr><td colspan="2">التوجه الريادي</td><td colspan="2" rowspan="2">الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية</td><td rowspan="2">0.637</td><td rowspan="2">0.405</td></tr>
<tr><td colspan="2">المرونة الاستراتيجية
(مرونة الموارد)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة</td><td rowspan="2">% 81.012</td><td rowspan="2">نسبة التباين المفسر من المتغير التابع</td><td rowspan="2">%15.117</td><td>مربع كاي
Chi^2</td><td>مستوى الدلالة
Sig*</td></tr>
<tr><td>35.611</td><td>0.000</td></tr>
</table>

يوضح الجدول (4 ـ 6) الأثر المشترك لعلاقة التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج الجدول (4 ـ 6) وجود تاثير مشترك ذي دلالة إحصائية لعلاقة التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. إذ تبين أن التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (81.012 %) من التباين في الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية) تجاه العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) (المتغيرات المستقلة) بلغت (15.117%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد). وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (Canoncial R) (0.637)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (Canoncial R^2) (0.405)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.405) من التغيرات في الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التكاملية بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد). وتبين النتائج أيضاً ان هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) من أجل التنبؤ بمقدار الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية،

إذ تقدر نسبة التباين غير المعلومة (13.113%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (35.611) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): النتائج
(5 - 2): الاستنتاجات
(5 - 3): التوصيات

(5 - 1): النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التوجه الريادي في شركات الطيران الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. تبين أن مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
6. وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5 - 2): الاستنتاجات

1. تبين من خلال إجابات عينة الدراسة أن لدى شركات الطيران الكويتية محل الدراسة موقفاً حاداً تجاه المنافسين العاملين بنفس القطاع وهو ما يشجعها على الاستجابة لطلبات المتعاملين من خلال تطبيق الأفكار الابداعية وتشجيع الموظفين العاملين بهذه الشركات على تطبيق كل ما هو جديد.
2. لدى الشركات محل الدراسة تنوع ملحوظ فيما يتعلق بقدرتها على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها.
3. تتجه الشركات محل الدراسة بزيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها وتطوير وتحسين عملية تقديم الخدمات لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة.
4. تتمتع الشركات محل الدراسة بالقدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

(5 - 3): التوصيات

1. ضرورة تبني شركات الطيران الكويتية سلوكيات التوجه الريادي ومحاولة الإفادة من مخرجاته في رفع فاعلية قراراتها التي تتحقق من خلال الابداع وإدراك التغيرات والتطورات البيئية.
2. ضرورة تبني إدارة الشركات البعد نحو المخاطرة عند التفكير بتبني مشاريع ريادية تسهم بنقل الشركة من وضع استراتيجي إلى وضع أفضل من اهمية تهيئة مستلزمات نجاحها.
3. الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء من حيث الكم والنوع وذلك لتدني المخاطر البيئية والتنافسية من قبل شركات الطيران الكويتية.
4. توفير بيئة عمل فعالة تركز على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد لأن التركيز على هذه التكنولوجيا يوفر معلومات تمكن المنظمة من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الأعمال: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. حسن، راوية (2000)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية الأسكندرية.
3. روشكا، الكسندرو، (1989)، "الابداع العام والخاص"، ترجمة غسان عبد الحي ابو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافه والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة.
4. العامري، صالح مهدي محسن، (2002)، "الابداع التكنولوجي في المنشأة الصناعية وعوامل نجاحه أو إخفاقه: دراسة ميدانية في عيمة من الشركات الصناعية الأردنية"، مشروع بحث رقم 6/3/ 2001 بدعم من جامعة البترا.
5. العواوده، وليد مجلي، (2007)، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
6. عيسى، محمد (1999)، "الابداع والمبدع والنص الادبي"، مجلة جامعة البعث، المجلد (21)، عدد(1).
7. الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، "إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
8. محمد، قريشي، (2008)، "الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة: العدد 37: ربيع.
9. المناصرة، إكسمري، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

10. يحيى، بسمة وليد سليم الشيخ، (2010)، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abbott, A. and Banerji, K. (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", ***Global Journal of Flexible Systems Management***, Vol. 4, No.1/2: 42-66.

2. Awang, Amran; ahmad, Zainal ariffin; Asghar, Abdul Rashid Said & Subari, Khairul Anwar, (2010), "Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy Implication in Malaysia", ***International Journal of Business and Management***, Vol. 5, No. 5: 130-143.

3. Berthon, P.; Mulbert, J.M and Pitt, L.F., (1999), "To Serve or Create? Strategy Oriantations towards Customers and Innovation", ***California Management Review***, Vol. 42, No. 1: 37-58.

4. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh., (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", ***Global Journal of flexible Systems Management***, Vol.5, No.2/3: 11-22.

5. Bhardwaj, B.R & Momaya, K, (2006), "Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation", ***Global Journal of Flexible Systems Management***, Vol. 7, No. 1&2: 37-44.

6. Chang, Shih-Chia; Lin, Ru-Jen; Chang, Fu-Jen & Chen, Rong-Huei, (2007), "Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation", ***Industrial Management & Data Systems***, Vol. 107 No. 7: 997-1017.

7. Coombs, R.; Green, K.; Richards, A and Walsh, V, (1998), "***Technological Change and Organization***", Edward Elgar Publishing Limited, U.S.A.

8. Correa HL, (1994), "Linking Flexibility, Uncertainty and Variability in Manufacturing Systems", London: ***Avebury***.

9. Covin, J.G & Miles, Morgan, (1999), "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of competitive Advantage", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, Spring:47-63.

10. Covin, J.G; Green, Kimberly M & Slevin, Dennis, (2006), "Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, Vol.30, No.1: 57-81.

11. Daft, R. & Noe, R. (2001). "***Organizational Behavior***", Sandi ego, Dryden press, Harcourt College Publishers.

12. Davenport, T.H., (1993), "***Process Innovation: Re-Engineering Work through Information Technology***", Boston, Harvard Business Press.

13. Dess, G.G. & Lumpkin, G.T, (2005), "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", ***Academy of Management Executive***, Vol.19, No.1: 147–156.

14. De Toni, A. D. & Tonchia, S., (2005), “Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities”, ***Omega***, Vol. 33, No.6: 516-525.

15. Dixon JR; Nanni Jr. AJ & Vollmann TE, (1990), “***The new performance challenge: measuring operations for world-class competition***”, Homewood, IL: Irwin.

16. Drazin, Robert & Schoonhoven, Claudia Bird, (1996), “Community, Population, and Organization effects on Innovation: Amultilevel Perspective”, ***Academy of Management Journa***l, Vol. 39, No. 5: 1066.

17. Drucker, Peter, (1998), “The Discipline of Innovation”, ***Harvard Business Review***, Nov-Dec: 149.

18. Fairoz, Fauzul Mafasiya; Hirobumi, Takenouchi & Tanaka, Yukiko, (2010), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka”, ***Asian Social Science***, Vol.6, No.3: 34-46.

19. Frank, Hermann; Kessler, Alexander & Fink, Matthias, (2010), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study”, ***Schmalenbach Business Review***, Vol.62: 175-198.

20. Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" ***Journal of Marketing Research***, Vol. 34, No. 1: 77-90.

21. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008), “***Understanding and Managing Organizational Behavior***”, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NewJersey.

22. Green, Kimberly M; Covin, Jeffrey G & Slevin, Dennis P., (2008), "Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit", ***Journal of Business Venturing***, Vol. 23, No.3: 356–383

23. Harrigan, K.R, (1985), "***Strategic flexibility: a management guide for changing times***", Lexington, MA: Lexington Books.

24. Harrison, N & Samson, D, (2002), "***Technology Management: Text and International Cases***", McGraw Hill, U.S.A.

25. Harvey, Don & Brown, Donald R, (2001), "***An Experiental Approach to Organizational Development***", 6th ed, Prentice – Hall, New Jersey, U.S.A.

26. Hatch, J. and Zweig, J., (2001), "Strategic Flexibility: The key to Growth", ***Ivey Business Journal***, March, Vol.65, No. 4:44-47

27. Hayes, R.H. and Pisano, G.E., (1994), "Beyond World-Class: the New Manufacturing Strategy", ***Harvard Business Review***, Vol. 72: 77-86.

28. Hisrich, Robert D; Peters, Michael P & Shepherd, Dean, (2005), "***Entrepreneyrship***", 6th ed, McGraw – Hill, New York, U.S.A.

29. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "***Management of Strategy: Concepts and Cases***", South-Western, 11th ed., New York.

30. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), "***Exploring Corporate Strategy***", 6th ed, The Financial Times Prentice – Hall, United Kingdom.

31. Jones, Gareth, (1998), "***Organizational Theory***", 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.

32. Katsuhiko Shimizu and Hitt, Michael A, (2004), "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", ***Academy of Management Executive***, 2004, Vol. 18, No. 4: 44-59.

33. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, (1999), "***Principles of Marketing***", 8th ed., Prentice – Hall International, Inc., U.S.A.

34. Krauss, Stefanie I; Frese, Michael; Friedrich, Christian & Unger, Jens M., (2005), "Entrepreneurial Orientation: A psychological model of success among southern African small business owners", ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, Vol.14, No. 3: 315-344.

35. Kuratko, Donald F., and Welsch, Harold P., (2001), "***Strategic Entrepreneurial Growth***", Inc., U.S.A.

36. Laforet, Sylvie, (2009), "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs", ***European Journal of Marketing***, Vol. 43 No. ½: 188-212.

37. Lee, Sang M & Peterson, Suzanne, (2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness", ***Journal of World Business***, Vol.35, No.4: 1-15.

38. Lee, Les Tien-Shang & Sukoco, Badri Munir, (2007), "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital", ***International Joumal of Management***, Vol. 24, No. 3: 549-572.

39. Lee, Choonwoo; Kyungmook, Lee & Johannes M. Pennings, (2001), 'Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures", ***Strategic Management Journal***, Vol.22, No.6/7: 615–640.

40. Lumpkin, G.T & Dess, Gregory, G, (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", ***Academy of Management Review***, Vol.21, No. 1:135-172.

41. Manu, F.A & Sriram V., (1996), "Innovation, marketing strategy, environment, and performance", ***Journal of Business Research***, Vol.35, No.1: 79-91.

42. Margaret, Matanda, (2009), "The Role of Human Capital and Entrepreneurial Orientation on Radical Product Innovations in Small Scale Carpentry Workshops in Nairobi", ***Working Paper***: 1-20.

43. McGuinness, Tony, (2008), "Title: Dynamic capabilities for entrepreneurship and innovation and in marketing-driven organizations", Paper submitted to: The Seventh International Congress: Marketing Trends, ***Venice***, 25 -26 January.

44. Miller, Danny, (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms”, ***Management Science***, Vol.29, No.7: 770-791.

45. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, ***Strategic Management Journal***, Vol.30, No.8: 909–920.

46. Narasimhan, R. & Das A., (1999), “An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance”, ***Decision Sciences***, Vol.30, No.3: 683-718.

47. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006), “Modeling the antecedents of proactive behavior at work”, ***Journal of Applied Psychology***, Vol.91, No.3: 636-652.

48. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), “Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives”, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, ***Working Paper*** No. 271: 1-25.

49. Rauch, Andreas; Wiklund, Johan; Lumpkin, G.T and Frese, Michael, (2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, ***Entrepreneurship Theory and Practice***, May: 761-787.

50. Renko, Maija; Carsrud, Alan & Brännback, Malin, (2010), “The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A

Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia", ***Journal of Small Business Management***, Vol.47, No.3: 331–369.

51. Richarda, Orlando C; Wu, Ping and Chadwick, Ken, (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure", ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol. 20, No. 5, May: 1078–1095.

52. Roberts, Norman & Stockplort, Gary J., (2009), "Defining Strategic Flexibility", ***Global Joumal of Flexible Systems Management***, Vol. 10, No. 1: 27-32.

53. Sanchez, R., (1997), "Preparing for an uncertain future", ***International Studies of Management and Organization***, Vol. 27, No. 2: 71–95.

54. Sanchez, R., (1995), "Strategic Flexibility in Product Competition", ***Strategic Management Journal***, Vol.16, No.1 : 135-159.

55. Schermerhorn, J.R., (1996), "***Management and Organizational Behavior***", 4th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc.

56. Scott, S.G. & Bruce, R.D. (1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of individual innovation in the work place", ***Academy Management Journal***, Vol.37, No.3: 580 – 607.

57. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business: A Skill Building Approah***", 4th ed, Newyork: John Wiley & sons Inc.

58. Sitkin, Sim B & Weingart, Laurier R, (1995), "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity", ***Academy of Management Journal***, Vol.38, No.6: 1573-1592.

59. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1993), "Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship?", ***Journal of Marketing***, Vol.58, No.1: 46−55.

60. Upton, D. M., (1995a), "Flexibility as Process Mobility: the Management of Plant Capabilities for Quick Response Manufacturing", ***Journal of Operations Management***, Vol. 12: 205-224.

61. Von Bertalanffy L., (1973), "***General System Theory***", London: Penguin University Books.

62. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", 11th Ed, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

63. Yonggui, W. and Hing-po, Lo, (2004), "Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework", ***Customer Relationship***, Vol.14: 34 – 59.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. يونس مقدادي	تسويق	الشرق الأوسط
5	د. طلال نصيرات	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق (2)

استبانة بحث ميداني

الأخ المستجيب / الأخت المستجيبة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة " أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية "، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة بدقة وتوخي الدقة في اختبار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجياً التفضل بالاطلاع والإجابة عن كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 34 سنة	☐
من 35– 39 سنة	☐	40 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم كلية	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6– 10 سنوات	☐
من 11– 15 سنة	☐	16 4 سنة فأكثر	☐

(5) المنصب الوظيفي

إدارة عليا	☐	إدارة وسطى	☐

التوجه الريادي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1	تعمل شركتنا بشكل جريء على تحقيق أهدافها					
2	تتبنى شركتنا موقفاً تنافسياً حاداً تجاه المنافسين					
3	تستجيب شركتنا لطلبات متعامليها بسرعة للحد من خسائرها					
4	تدعم شركتنا بشكل كبير الأفكار الريادية					
5	تقوم شركتنا بتشجيع موظفيها على تطبيق كل ما هو جديد					
6	تعطي شركتنا حرية للموظفين في اتخاذ قراراتهم					
7	تقوم شركتنا بإشراك الموظفين في الأفكار الجديدة					
8	تستثمر شركتنا بشكل كبير في مجال التسويق					
9	تستثمر شركتنا بشكل كبير في مشاريعها ومبادراتها تجاه المتعاملين					
10	تنفق شركتنا مبالغ طائلة على خدماتها الجديدة					
11	تولي شركتنا أهمية كبيرة للبحث والتطوير					
12	تأخذ شركتنا بإهتمام كبير الافكار الجديدة في صناعة الطيران					

المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد)

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
13	تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع					
14	تلتزم إدارة الشركة بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات					
15	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة التي تعمل فيها					
16	تمتلك الشركة القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها					
17	لدي الإدارة العليا للشركة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لإقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين					
18	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين عملياتها لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة					
19	تؤكد الإدارة العليا للشركة على إبتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها					

الابداع التكنولوجي التدريجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
20	سعت الشركة إلى إجراء تحسين على خدمات كانت تقدم خلال بالفترة الزمنية السابقة					
21	أجرت الشركة تعديلات على آلية تقديم الخدمات التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية					
22	الإضافات التكنولوجية على نتائج البحوث والدراسات ساعدت في تحسين كفاءة عمليات تقديم الخدمة					
23	أجرت الشركة تعديلات (جزئية) في أداء عمليات تقديم الخدمة					
24	أسهمت براءات الاختراع التي حصلت عليها الشركة في إدخال تحسينات على الخدمات الحالية					
25	تهتم إدارة الشركة بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة ؛ ...).					
26	يتركز اهتمام إدارة الشركة بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات حالية					